

İHTİYAÇLAR VE MOTİVASYON


GÜDÜLER VE DÜRTÜLER

Öğr.Gör.Meral GÜNEŞ ERGİN



GÜDÜLER VE DÜRTÜLER

- **Motivasyon** kavramının özünü güdü oluşturur. Latince movere (harekete geçirme) sözcüğünden türemiştir.
- Motive kavramından türetilen güdülenme ise bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Örgütte kişiler işlerini **etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir.**

- 
- Güdüler insan davranışlarının anlaşılmasında ve şekillenmesinde önemli bir etkidir. Örneğın, açlık güdüsü yiyecek bulmaya, susuzluk güdüsü su bulmaya, başarı güdüsü başarıya yönelik davranışlara yol açar.
 - Bu davranışların süreklilik ve yoğunluğunu ise güdünün kuvvet derecesi belirler.

1. Gdlerin Sınıflandırılması

- **Birincil Güdüler:** Bu güdüler öğrenilmemiş ve fizyolojik temelli güdülerdir. **Yeme, içme, nefes alma, cinsellik.**
- **İkincil Güdüler:** ğrenme yoluyla sonradan kazanılan ve yalnızca insana özgü olan güdülerdir. **Güç, başarı, ait olma, güvenlik, statü güdüsü** gibi.

Güç Güdüsü

- A.Adler'in ifade ettiği gibi bu güdü **başkalarından üstün olma ve başkalarını kontrol etme dürtüsü** ile ortaya çıkan bir olgudur.
- İşletmelerde güç güdüsü yöneticilerin etkili rol oynamaları için önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin güç güdüsü yüksek düzeyde olması gerekir.




Başarı Güdüsü

- Mesleki ve işin geleceği ile ilgili davranışlar olarak düşünülse de aslında bu güdünün etkisini tüm yaşam faaliyetlerimizde gözlemek mümkündür.
- Yaptığımız faaliyet ister önemli işle ilgili olsun, ister arkadaşlarımızla oynadığımız önemsiz bir oyun olsun **başarılı olmak ve kazanmak için gayret** gösteririz. Bu çabaların temelinde başarı güdüsü yatar.



Ait Olma Güdüsü



- 
- Başkalarıyla birlikte olma güdüsü erken gelişir. Çocuklar yürümeye başladıkları andan itibaren diğer çocuklarla oynamak istemektedirler. Fertler bir gruba girme ya da ait olma hissini aileden öğrenirler.
 - Bağımlı olarak yetişen çocuklarda ait olma güdüsünün yüksek olduğu gözlemlenir.

Güvenlik Güdüsü

- Fertlerin sahip olduğu şeyi elinde muhafaza etmek istemiyle bu güdü ortaya çıkar.
- Sosyal sigorta, emeklilik yatırımlar gibi fertlerin sürekli olarak geleceğini teminat altına almaya çalışması bu güdüye örnek verilebilir.



Statü Güdüsü

- Bir ferдин işletme ya da toplumda diğerlerine kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yere statü denir.



Minik Bir Tebessün... 'Hiç"lik Makamı

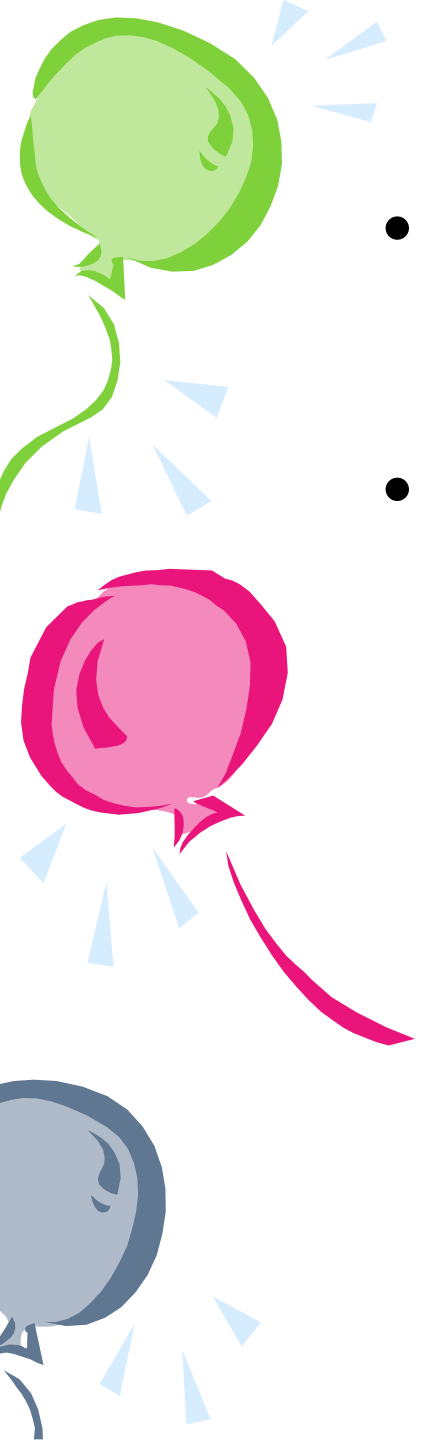
- Nasreddin Hoca'ya sormuşlar: "Kimsin? "
- "Hiç" demiş Hoca "hiç kimseyim."
- Dudak büküp önemsemediklerini görünce sormuş: "Sen kimsin? "
- "Mutasarrıf" demiş adam kabara kabara.
- "Sonra ne olacaksın? " diye sormuş Nasreddin Hoca.
- "Herhalde vali olurum" diye cevaplamış adam...
- "Daha sonra? .." diye üstelemiş Hoca.
- "Vezir" demiş adam.
- "Daha daha sonra ne olacaksın? "
- "Bir ihtimal sadrazam olabilirim."
- "Peki ondan sonra? "
- Artık makam kalmadığı için adam boynunu büküp son makamını söylemiş: "Hiç."
- "Daha niye kabarıyorsun be adam ben şimdiden senin yıllar sonra gelebileceğin makamdayım: 'hiçlik makamı'nda! "

2. Rol Davranışı ve Rol Çeşitleri

- Rol, bir grup ya da toplum içindeki insanların sınırları belirlenmiş olarak **oynadıkları oyundur.**
- Rol davranışları davranış düzlemi içinde bulunan belli bir **sosyal statüye ait davranış, tutum ve tavırların** tamamının gerçekleştirilmesi durumudur.
- Rol davranışı statünün dinamik yönüdür. Statü davranış düzlemi içinde yetki ve sorumluluklar alanı olarak ifade edilirse rol davranışı bizzat bu yetki ve sorumlulukların kullanılmasıdır.

Örgütlerde Rol Davranışları 3 kısma ayrılır.

- Gerçek rol davranışları
(Biçimsel rol davranışı-verilen görevler)
- İlgili rol davranışları
(Bağlılık rol davranışları-üstlenilen görevler)
(Kurumsal emir ve talimatlara dayanmayan, rol ve sorumluluk kavramlarıyla açıklanamayan, çalışanın durumdan vazife çıkarmak suretiyle kendini görevli sayması şeklindeki davranışlarıdır)
- Önemsiz rol davranışları
(Gerekli ya da istenilen değil ama işletme tarafından tolere edilebilir olan rol davranışlarıdır.)

- 
- Her ferдин sahip olduğu sosyal grup sayısı kadar role de sahip olduğu söylenebilir.
 - Bu düşünceyle rol çeşitlerini farklı sosyal gruplar ve davranış düzlemleri içerisinde gerçekleşecek olan rolleri biçimlerine ve yaygınlığına göre üç kısma ayırmak mümkündür
 - **Temel roller** (Erkek,kadın, genç,yaşlı)
 - **Genel roller** (Avukatın avukatlık hizmeti-Kaynağı Kanuni düzenleme örf ve adetlerdir)
 - **Bağımsız roller** (Kişinin öğretmen olma isteğı vb.)

3. Gdleme Kuramları

1) Kapsam Kuramları

- a) Mc Gregor'un X ve Y Kuramı
- b) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- c) Herzberg'in Gdleme Kuramı
- d) Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı
- e) Alderfer'in ERG Kuramı

2) Süreç Kuramları

- a) Vroom'un Beklenti Teorisi
- b) Adams'ın Eşitlik Kuramı
- c) Skinner'in Pekiştirme Kuramı
- d) Edvin Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı



Kapsam Kuramları

1. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Kuramı

- Örgütlerde **iki farklı tip işgören** vardır.

X KURAMI'nin insan davranışları hakkındaki düşünceleri;

- ☞ Ortalama insan işi sevmez ve işten kaçma yollarını arar,
- ☞ İnsan sorumluluktan kaçar, yönetilmeyi tercih eder, hırslı değildir, güvenliği ön planda tutar,
- ☞ Bencildirler, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler,
- ☞ Örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır,
- ☞ Ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler,
- ☞ İnsan değişiklikten hoşlanmaz ve örgütsel sorun çözmede yaratıcı değildir.

- **Y KURAMI**'nin insan davranışları hakkındaki düşünceleri;
- ☞ Çalışmak bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez,
- ☞ İnsan, uygun koşullar oluştuğu takdirde sorumluluk üstlenmek ister,
- ☞ İnsan, doğal olarak tembel değildir. Uygun ortamının oluşturulması ile çalışmak zevk haline getirilebilir,
- ☞ Motivasyon, fizyolojik ve güven düzeylerinde olduğu kadar, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme düzeylerinde de oluşur.
- ☞ İnsanlar yeterince motive edilirse kendini yönetebilir ve öz denetim duygusu geliştirebilir,
- ☞ Bireyin örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan yaratıcılık yeteneklerinin yalnızca bir kısmından yararlanılmakta insan gücü potansiyelinden tam olarak yararlanılmaktadır.

- Her zaman bu kuramlardan biri etkili olmayabilir. Bu durumda bu yöntemlerin birleşimi olan **Z KURAMI** kullanılır. Reddin tarafından geliştirilen Z Kuramına göre;

- ☞ İnsan koşullara göre iyi veya kötü olabilir.
- ☞ İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahiptir.
- ☞ İnsan içinde bulunduğu durumlarla güdülenir.
- ☞ İnsan ne içsel ne de dışsal güdülenir, ancak mantık yoluyla güdülenir.
- ☞ İnsanı tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

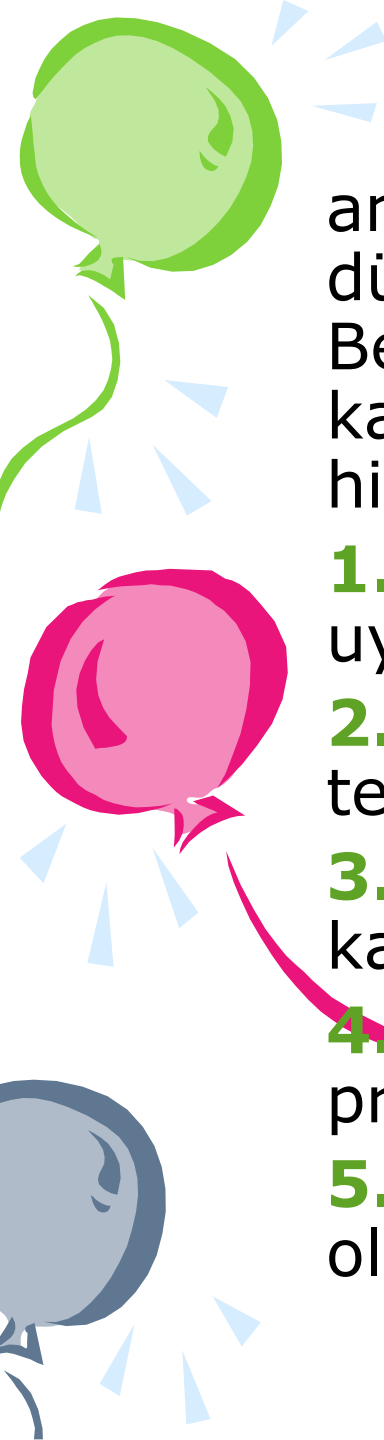
Kendini
Güncel
Kılma

Değer
İhtiyaçları

Ait Olma ve Sevgi
İhtiyaçları

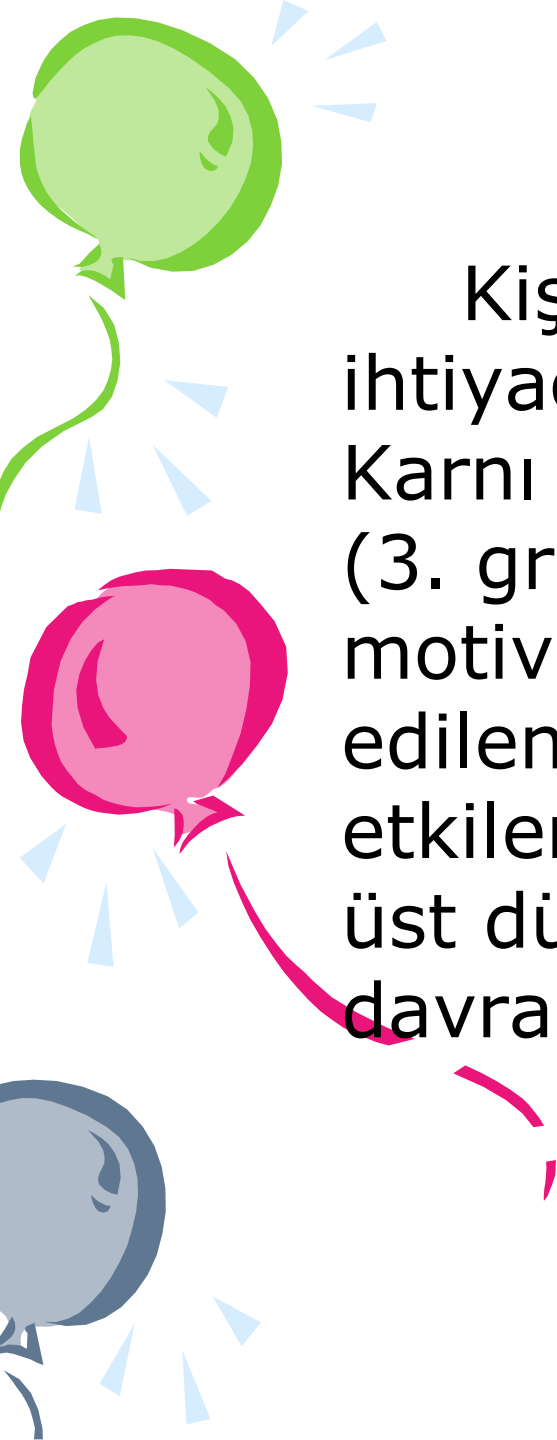
Güvenlik İhtiyaçları

Fizyolojik İhtiyaçlar




Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:

- 1. Fizyolojik İhtiyaçlar :** Yemek yeme, su, uyku, cinsellik,
- 2. Güvenlik İhtiyaçları:** Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
- 3. Sosyal İhtiyaçlar:** Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
- 4. Kendini Gösterme İhtiyacı :** Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,
- 5. Kendini Tamamlama İhtiyacı :** Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.



Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını (3. grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır.

- 
- Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur.
 - Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir.
 - Nitekim Maslow'da, ortalama bir kişinin **fizyolojik ihtiyaçlarının % 85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70'ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, kendini gösterme ihtiyaının % 40'ını, ve kendini tamamlama ihtiyaının ise ancak % 10'unu** tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.



Yönetici açısından önemi:

- Kişinin sahip olmak istediği şeyleri (başka bir deyişle ihtiyaçlarını) anlamaktır. Bu şeyleri sağlama olanaklarını yaratan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranışı göstermeye yöneltmiş olacaktır.



İhtiyaçların Tatmin Edilmesi ve Edilmemesi

Engellenme

- Fiziki engeller (trafiğin sıkışması veya yolun kapanması)
- Sosyal engeller (oyun oynamak isteyen çocuğa ailenin izin vermemesi)
- Kişisel engeller (futbolcu olmak isteyen birisinin sakat olması gibi)

Çatışma

- Yaklaşma-Yaklaşma çatışması
- Kaçınma-Kaçınma çatışması
- Yaklaşma-Kaçınma çatışması

GÜDÜ ÇATIŞMALARI

- Yaklaşma – Yaklaşma Çatışması
- Yaklaşma – Kaçınma Çatışması
- Kaçınma – Kaçınma Çatışması

Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması

Arkadaşlarla sinemaya
gitmek

Tenis oynamak

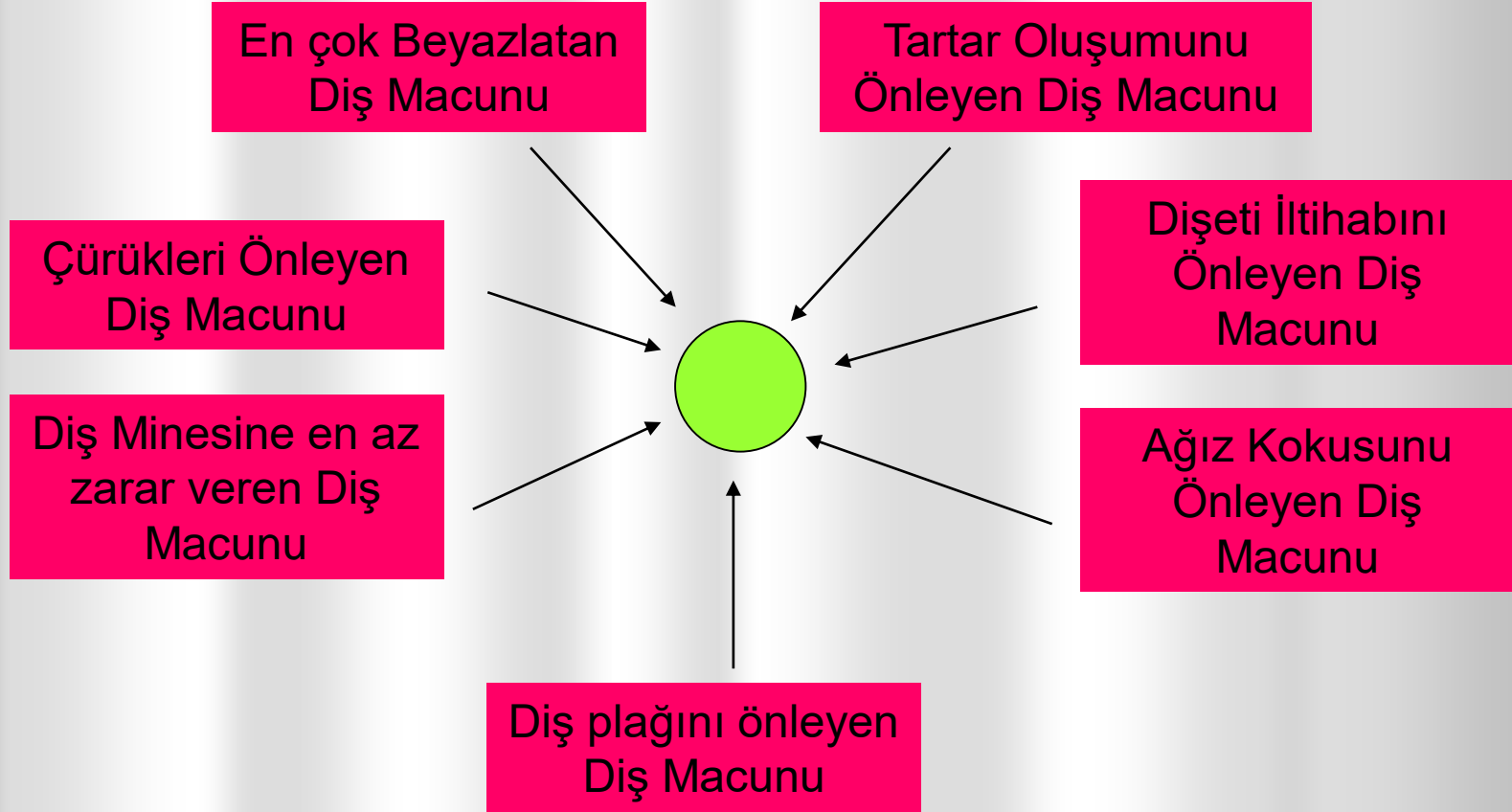
Araba Almak

**Fiat'ın 2012 Yaz
Kampanyası**

Tatile Çıkmak

Sadece birisine
paran yetiyor ya da
zamanın var!

Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması



Yaklaşma-Kaçınma Çatışması

Sonuç 1.

Son paramla kitap alacağım.

Sonuç 2.

Param bitecek. (Olumsuz)

Çok şey öğreneceğim. (Olumlu)

Hiçbir firmada yer bulamadım. Trenle gidiyorum.

Sonuç 1.

Sonuç 2.

İğrenç bir yolculuk olacak. (Olumsuz)

Ankara'da kalmıyorum. (Olumlu)

Kalp hastası olmama rağmen şu mis gibi tereyağı kokan pilavı yesem mi?

Sonuç 1.

Sonuç 2.

Kalp krizi geçirebilirim. (Olumsuz)

Ne zamandır yemek istediğim bir şeyi yediğim için mutlu olurum. (Olumlu)

Kaçınma – Kaçınma Çatışması

Arabam çok eskidi.

Arabamı satıp yenisini
alabilirim.

Arabamı tamir
ettirebilirim.

HAYIR, istemiyorum!

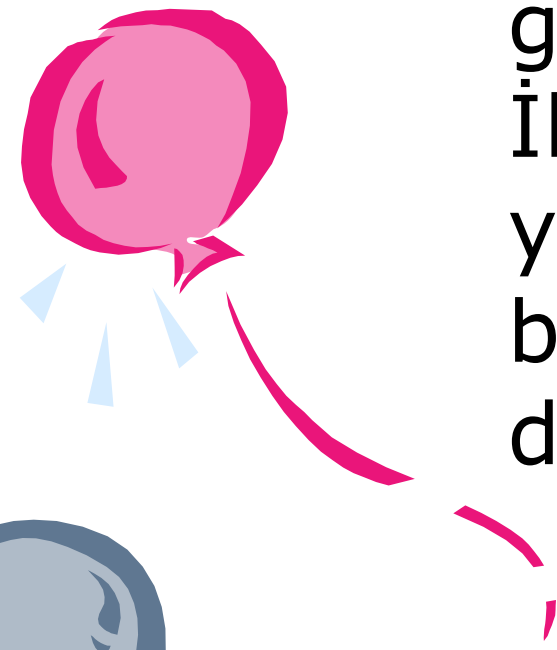
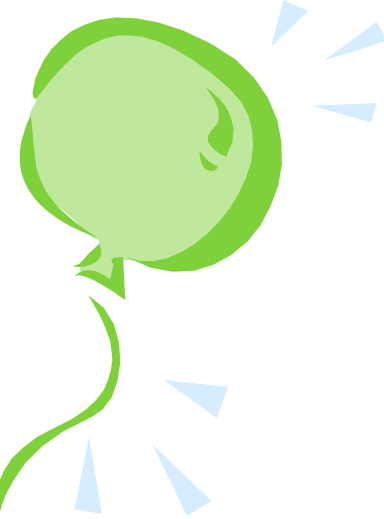
HAYIR, istemiyorum!

**İşsiz kalmamak için
sevmediğinin bir işi yapıyorsan!**


3. Herzberg Modeli...


Herzberg iş ortamında motive edici ve durum koruyucu (hijyenik) etmenleri ayırmıştır.

MOTİVATÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLER
<ul style="list-style-type: none">❖ Başarı❖ Tanınma❖ İlerleme❖ İşin Kendisi❖ Sorumluluk❖ Büyüme <p>Bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlar</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ Şirket Politikası❖ Teknik Gözetim❖ Kişilerarası İlişkiler❖ Ücret❖ İş Güvenliği❖ Kişisel Yaşam❖ Çalışma Koşulları❖ Makam <p>İşten ayrılmasına tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar</p>

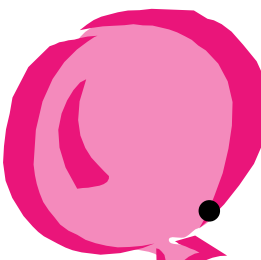


F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori de, İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra, en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır.


- 
- Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu araştırmada çok basit bir şekilde şu soru sorulmuştur: **"İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız"**.
 - Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken iş ile direkt ilgili olan, **iş'in kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları** kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber iş'in dışında bulunan **ücret, çalışma koşulları, nezaret vb.** kavramları kullanmışlardır.



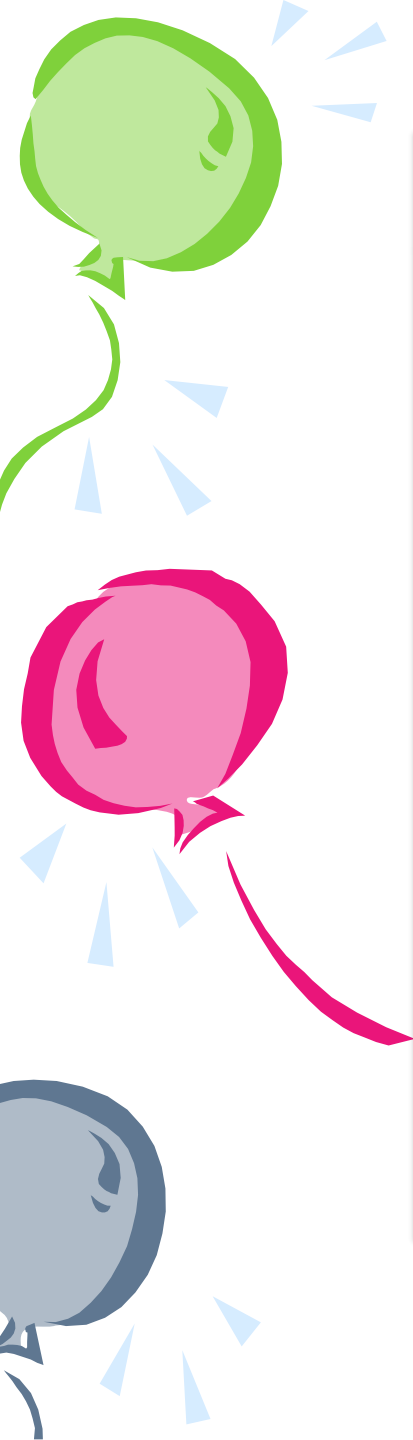
• Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır.



• **Birinci grup Motive Edici Faktörler** adı verilen gruptur. Bu grup iş'in kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma (recognition) gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.



• **İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır.** Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür.



MOTİVATÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLER
<ul style="list-style-type: none">❖ Başarı❖ Tanınma❖ İlerleme❖ İşin Kendisi❖ Sorumluluk❖ Büyüme <p>Bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlar</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ Şirket Politikası❖ Teknik Gözetim❖ Kişilerarası İlişkiler❖ Ücret❖ İş Güvenliği❖ Kişisel Yaşam❖ Çalışma Koşulları❖ Makam <p>İşten ayrılmasına tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar</p>



Yönetici açısından önemi:



- **Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir.**
- Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır.
- Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. **Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir.**


4. Alderfer'in ERG Kuramı

- Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. **Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir**, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyacın sıralaması esastır.
- İlke yine aynıdır. Önce alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.




ERG yaklaşımı üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır.

- 
- 1. Varolma (Existence)** ihtiyacı
 - 2. Aidiyet – ilişki kurma (Relatedness)** ihtiyacı
 - 3. Gelişme (Growth)** ihtiyacı
- 

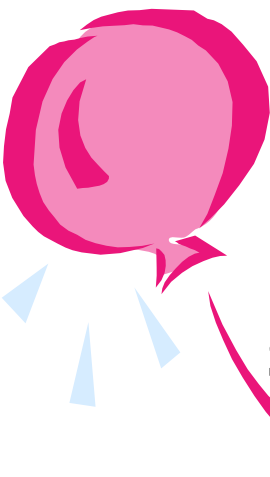
- 
- Bu ihtiyaçların baş harflerinin alınması ile ifade edilen ERG yaklaşımı da, aynen Maslow yaklaşımındaki gibi yorumlanmaktadır .
 - Kapsam teorileri, esas itibariyle, kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Pek çok yazar, özellikle davranışsal şartlanma tarafları, motivasyon konusunun sadece **kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı** inancındadır. Bunlara göre, kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir.

5. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi:


- D. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:
 1. İlişki kurma ihtiyacı (affiliation needs)
 2. Güç kazanma ihtiyacı (power needs)
 3. Başarma ihtiyacı (achievement needs)



Yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse **personel seçim ve yerleştirme sistemleri** geliştirilebilir.



Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.







Süreç Kuramları



Süreç teorileri adı altında dört motivasyon teorisi vardır. Bunlar:

- 
1. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı
 2. Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
 3. Eşitlik Teorisi
 4. Amaç Teorisi'dir.
- 

1. Skinner'in Davranış Şartlandırma Kuramı

- Bu tip şartlandırmada davranışlar **belirli uyarıcılar** tarafından harekete geçirilmektedir. Davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanır. Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vb.) bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir,
- Sonuca göre **kişi aynı davranışı tekrarlar veya tekrarlamaz.**

ÖDÜL - CEZA

2. Vroom'un Beklenti Kuramı

- **Vroom'un Kuramına göre iki faktör bulunmaktadır.**
- **Valens** (kişinin ödülü arzulama derecesi)
- **Bekleyiş** (Belirgin bir gayretin, belirli bir ödülle ödüllendirileceğinin algılanması)

Kişinin
Belirli Bir
Sonuca
Verdiği
Değer



Erişilmeyi
Umduğu
Sonuç



Sarf
Edilen
Çaba

3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

- Adams tarafından geliştirilen kurama göre, kişinin iş başarısı tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik/eşitsizliklere bağlıdır.
- Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ya da çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu (ücret, maaş, statü) aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır.

Kişinin elde ettiği
Sonuç-Sarf
Ettiği Çaba

=

Başkalarının
elde ettiği
Sonuç- Sarf
ettiği çaba



4. Edwin Locke'ın Bireysel Amaç ve Başarı Kuramı

- Fertlerin belirlediği amaçlar onların motivasyon dereceleri de belirleyecektir.
- Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir fert, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir ferde oranla **daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive** olacaktır.

Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralamak mümkündür.

- Fert tarafından belirlenen **amacın açık seçik olmasını iş başarısını arttırır.**
- Amaçların **kolay başarılamayacak türden** olması onun iş yerinde **daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek,** dolayısıyla başarısını arttıracaktır.
- Fertlerin amaçları örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma içerisinde olabilir. Bu nedenle çatışma arttıkça fert ya da bireysel davranışların işyerindeki başarı sağlama şansı azalacaktır.